

---

# El proceso de comunicación empresarial en ambientes internos: elementos orientados a objetivos

*Processo de comunicação empresarial em ambientes internos: elementos orientados a objetivos*

*Business communication processes in internal environments: aim-oriented elements*

---

Luana María WOIDA

Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP, – Av. Hygino Muzzi Filho, 737 Marília – São Paulo – Brasil – CEP: 17525-900, [luanamwoida@yahoo.com.br](mailto:luanamwoida@yahoo.com.br)

## Resumen

Se defiende, en el presente texto, que la comunicación es un proceso, cuya eficacia depende de la presencia de objetivos asociados a los elementos que la constituyen y que mantiene en la esfera sociocultural la principal referencia. Por lo tanto, depende esencialmente del comportamiento de las personas y de instrumentos volcados a su gestión. En ese sentido, es necesario establecer los principales elementos e indicar una solución al problema de la comunicación en el ambiente organizacional. En ese caso, compone la problemática central del texto, la determinación de los elementos esenciales a la comunicación y de qué manera dicha determinación puede ser alcanzada.

**Palabras clave:** Comunicación de información. Comunicación organizacional. Política organizacional; Procesos de comunicación. Comportamiento organizacional. Gestión de información.

## 1. Introdução

Os problemas informacionais no ambiente empresarial possuem relação direta com a comunicação. A estrutura organizacional configura entre outras situações, a organização, a distribuição e o controle dos fluxos de atividades e tarefas e de informação, além de representar as comunicações verticais e horizontais. No entanto, os fluxos de informação podem se erigir também de comportamentos informais não previstos na estrutura, com pouco ou nenhum controle, constituindo-se em um fluxo não autorizado.

Se por um lado, o fluxo surge de problemas da própria estrutura organizacional, por outro a mesma ineficiência da estrutura pode tornar viável, que processos e fluxos informais ultrapassem restrições e barreiras advindas de seu mau planejamento. Desse modo, o problema com a comunicação informacional está associado aos ambientes de atuação da organização, sobretudo no ambiente interno. Dentre os elementos que o formam, destacam-se os fatores

## Abstract

It is supported, in this text, that communication is a process, whose the efficacy depends on the presence of objects related to constituent elements and which maintains the main reference in the socio-cultural sphere. On the other hand, it essentially depends on the people's behaviour and on the instruments needed for its management. In this way, it is necessary to establish its main elements and to indicate a solution for the communication problem in the organizational environment. In this case, the determination of the essential elements of communication and in which way this determination can be reached is what composes this paper's central set of problems.

**Keywords:** Informational communication. Organizational communication. Organizational politics. Communication processes. Organizational behaviour. Information management.

informais. Nesse sentido, a comunicação pode refletir o mau planejamento e a ausência de políticas específicas para a sua execução junto às pessoas, concentrando o problema informacional na esfera sociocultural.

O objetivo do presente texto é pautado na pres-suposição de que a comunicação é um processo, cuja eficácia depende da presença de objetivos associados aos elementos constituintes e que mantém na esfera sociocultural a principal referência, portanto, depende essencialmente do comportamento das pessoas e de instrumentos para a sua gestão. Nesse sentido, é necessário estabelecer os principais elementos e indicar uma solução ao problema, pois podem servir de parâmetro para intervenções de gestão às situações tipicamente socioculturais do ambiente interno organizacional.

Mediante tal quadro é evidente a necessidade de estabelecer estudos e discussões teóricas que produzam parâmetros mais confiáveis para a gestão da comunicação organizacional. São

dois os motivos que podem conduzir o interesse sobre os elementos da comunicação. O primeiro é reduzir o efeito negativo da falta de planejamento, organização e controle da estrutura de comunicação da organização, e o segundo refere-se a produzir e motivar nos sujeitos participantes do processo, comportamentos efetivos para a troca de informações norteadas por objetivos e por elementos definidos e controlados, por exemplo, por meio de políticas e normas organizacionais. Nesse caso, compõe a problemática central do texto, a determinação dos elementos essenciais à comunicação e de que maneira tal determinação pode ser alcançada.

## 2. Comunicação na empresa

Vivendo em sociedade as pessoas são expostas na maior parte do tempo à comunicação. A mesma condição é aplicada às pessoas que atuam em ambientes organizacionais. Os papéis que surgem no processo de comunicação são relativos à intenção ou objetivo assumido pelos participantes no decorrer da comunicação, ora sendo emissor, ora sendo receptor. No ambiente empresarial, a comunicação é essencial para o processo de gestão, pois interfere no planejamento, na organização, na direção e no controle das tarefas e no alcance dos objetivos organizacionais. De forma mais específica, a comunicação é indispensável para os fluxos informacionais, tanto formais quanto informais.

No Brasil, a comunicação ganhou espaço no setor empresarial no final da Década de 1960. Quando foi fundada a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (ABERJE), por Nilo Luchetti, em 1989, o nome da ABERJE foi alterado para Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. A intenção inicial da associação era tornar a comunicação um instrumento para melhorar os fluxos de informação, principalmente os direcionados aos sujeitos organizacionais, levando para eles informações relevantes sobre a empresa, sobre seu funcionamento, bem como informações de escopo mais geral e menos profissional. O papel da ABERJE foi fundamental para desenvolver e difundir conhecimentos sobre a comunicação no ambiente empresarial. Além disso, a necessidade de formar a Associação demonstrou que nesse ambiente a comunicação é o cerne dos processos organizacionais, tanto em relação ao ambiente interno, quanto no que diz respeito ao externo e, por isso, deveria receber mais atenção das instâncias acadêmica e empresarial (NASSAR, 2009, p.30).

Não demorou muito para que o tema da comunicação ganhasse notoriedade e começasse a

ser amplamente estudado, e mais intensamente nas últimas décadas. Afirmarões como a de Marchiori (2008, p. 209), de que a organização é comunicação, ajudam a explicar o crescimento da área, isto é, a organização é em essência a dinâmica de seus fluxos informacionais e comunicacionais.

Assim, a comunicação ganha um *status* multifacetado, porque se constitui em linhas de abordagem que busca responder a problemas cuja inserção se dá em ambos os contextos do ambiente organizacional: o interno e o externo. Muitos profissionais, como gestores de marketing e de imagem, trabalham com comunicação organizacional, cujos objetivos são direcionados a ambientes diferentes, daí o sentido plural. Essa breve contextualização demonstra a relevância da discussão, sobretudo para as áreas que convergem à temática com os problemas pertinentes à informação, tão em voga para as empresas.

Contudo, para o objetivo do presente texto, a comunicação referente ao ambiente interno, desperta um interesse especial, pois é incondicionalmente vinculada aos fatores e elementos socioculturais, bem como aos objetivos intencionais dos sujeitos. Esse ponto da discussão é importante, visto que sugere a necessidade de argumentos favoráveis à aplicação da gestão a fatores e situações socioculturais. A formalização e identificação dos elementos da comunicação viabilizam a gestão dos fatores socioculturais, especialmente no que tange aos comportamentos e papéis desempenhados pelas pessoas.

Sugere-se que a comunicação é fundamental para as organizações empresariais. É um processo que a despeito de ser sociocultural, pode ser planejado e previsto na estrutura da empresa, bastando para isso, identificar os elementos de composição da comunicação e os objetivos pertinentes a eles. A influência da comunicação nos fluxos informacionais da empresa consta como um fator decisivo e motivador para a criação de políticas de incentivo de comportamentos e de desenvolvimento de objetivos cada vez mais claros, uma vez que tais objetivos norteiam os elementos que compõe o processo de comunicação.

## 3. Elementos da comunicação

As organizações se caracterizam por serem conjuntos de processos, pelos quais elementos e recursos interagem e criam produtos finais. Essa visão considera o processo com início e fim, bem como com um objetivo a ser cumprido. Segundo Berlo (1999) a comunicação é um processo, mas pensá-lo enquanto tal, com começo e fim é equivocado, uma vez que depende da representação

atribuída a um momento estático. Pelo contrário, deve-se antes de tudo, considerá-la dinâmica. Conceber um modelo levaria a um problema semelhante, reduzindo a comunicação a um momento único, no qual cada elemento estaria ocupando um lugar singular. Um modelo teórico de comunicação, qualquer que seja, reduz o processo a um momento estático e distante da realidade, justamente porque não consegue representar a interação, apenas se aproxima de suas possibilidades. Contudo, pode-se contornar o problema enfatizando os elementos e não a interação. Essa solução pode fornecer maior ênfase aos elementos envolvidos e menos à característica dinâmica da comunicação.

A comunicação é intencional. O objetivo dos elementos envolvidos, especialmente quanto à intencionalidade dos atores do processo é tratado de forma similar à destinada a quem recebe a mensagem. Em tal sentido, o objetivo deve gerar uma resposta como reação. Com base em tal argumentação, aquele para quem a mensagem é direcionada deve constar como um dos elementos, assim como quem envia a mensagem.

De acordo com Berlo (1999, p. 29), os posicionamentos dos atores que participam do processo podem ser os seguintes: “[...] a) iniciamos a comunicação, b) respondemos a comunicação, ou c) servimos como observadores ou analistas da comunicação.” Além disso, podem ser acrescentados outros posicionamentos: em primeiro lugar refletimos e criamos um conhecimento que após ser codificado torna possível o início da comunicação; antes de responder à mensagem recebida, esta deve ser interpretada e contextualizada e somente depois respondida.

Os elementos sugeridos por Berlo (1999) servem de base para a presente discussão, pois compõe o modelo de comunicação humana: “1. a fonte; 2. o codificador; 3. a mensagem; 4. o canal; 5. o decodificador; 6. o receptor” (BERLO, 1999, p.32). Todos esses elementos perfazem um quadro importante para conceber um modelo de comunicação organizacional, bem como para a construção de diretrizes e políticas comunicacionais.

Com os objetivos formalizados, as pessoas tendem a desempenhar melhor os comportamentos de comunicação e se tornam mais previsíveis no processo, de modo que as mensagens podem ser mais bem direcionadas e construídas.

Uma análise recente do processo de comunicação informacional realizada com líderes de indústrias do setor de calçados em São Paulo, em trabalho de dissertação cuja abordagem foi estabelecer a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e co-

municação, concluído em 2008, demonstrou a necessidade de estabelecer a comunicação organizacional interna como uma ferramenta facilitadora do fluxo informacional entre as pessoas (Woida, 2008). Constam nas respostas dos participantes e respondentes dos instrumentos de pesquisa do estudo, indicações sobre o real funcionamento da comunicação nas empresas foco da pesquisa.

Percebeu-se que a comunicação era efetiva entre as pessoas de diferentes níveis hierárquicos. A partir de Davenport e Prusak (1998, p. 118-119) é possível inferir que a comunicação nesta pesquisa desempenha a função de facilitadora e meio para os fluxos de informação. As repostas obtidas também forneceram subsídios para inferir que a comunicação organizacional interna, enquanto um processo sociocultural pode ser determinado a partir de um sentido valorativo ou orientado pelos demais elementos culturais. Os valores de sentido negativo ao compartilhamento de informações, por exemplo, são responsáveis, em grande parte, por impedir os fluxos informacionais. A pesquisa também demonstra que é necessário determinar os elementos que participam do processo. Nesse sentido, estabelecer formalmente e institucionalizar os objetivos a cada um dos elementos da comunicação é restabelecer ordem, previsibilidade e direção da comunicação, facilitando a dinâmica e execução dos fluxos de informação.

#### 4. Considerações finais

O presente texto contribui para a noção de comunicação como processo e busca estabelecer elementos em relação aos quais se torna possível prever e gerir comportamentos desde a fonte da mensagem até o receptor.

Concebida enquanto um processo formado pela interação é fundamental estabelecer os principais elementos e seus respectivos objetivos para a comunicação na organização. Dentre os principais resultados estão às melhorias sobre os comportamentos informacionais da fonte e do receptor da mensagem, bem como de políticas destinadas às informações que são produzidas e enviadas. Os objetivos envolvidos em cada um dos papéis que o sujeito pode representar são o primeiro passo para o modelo de comunicação. O segundo é compreender e atribuir prioridades aos elementos que pertencem ao processo, formalizando-os no planejamento e avaliação da estrutura organizacional, bem como os incluindo nas políticas da empresa.

Seguindo os elementos de Berlo (1999), propõe-se que os mesmos sejam aplicados ao

contexto de comunicação empresarial e que os objetivos propostos aos elementos sejam principalmente orientados pelas políticas institucionais. Além disso, deve ficar claro e coerente com o exposto, que sendo um processo de estreita relação com fatores socioculturais, os objetivos traçados devem convergir com as necessidades e capacidades – tanto socioculturais pertinentes ao ambiente em que está inserido, como com relação à estrutura tecnológica e de organização disponível na empresa – dos indivíduos participantes do processo. Sendo o sujeito a fonte e o portador do codificador, e que num segundo momento assume o posto de decodificador e receptor, as políticas e os objetivos passam necessariamente por questões pertinentes à esfera social e cultural. A mensagem e o seu canal devem receber tratamento semelhante, pois dependem do comportamento de quem a produz e como utiliza o canal.

Nesse sentido, a fonte e o codificador são determinados por objetivos bastante específicos, principalmente o de convencer o receptor sobre a informação transferida na mensagem e repassar a informação que a princípio seja de interesse ao receptor. Enquanto a mensagem deve necessariamente ser conduzida pelo objetivo de ser a maneira pela qual a informação é estruturada e repassada. Por sua vez, o canal é um meio bastante discutido, pois pode assumir diferentes formas que vão desde o uso de tecnologias de informação e comunicação, até a fala natural. De qualquer modo, o canal possui como objetivo transportar a mensagem de um indivíduo a outro.

Por último, o objetivo atribuído ao decodificador e ao receptor são o de estar equipado com a linguagem apropriada e de receber e compreender a mensagem. Na ausência de tais objetivos, a comunicação é ineficiente. Portanto, é fundamental estabelecer os elementos e seus objetivos no processo de comunicação. Além disso, tal determinação é alcançada em primeiro lugar instituindo-se políticas de incentivo aos comportamentos e atitudes dos atores, despertando nestes a verificação, análise e proatividade sobre o objetivo particular pretendido. Os elementos são orientados em relação ao processo de comunicação que se quer estabelecer e em relação ao qual, informações são repassadas. Trata-se de uma avaliação orientada a parte dos problemas informacionais. A intenção é que o processo de comunicação, apesar de ser sociocultural, deve ser planejado e constar nas políticas da empresa, facilitando sua gestão.

## Referencias

- Berlo, David K. (1999). O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática: comunicação: âmbito e objetivo (Capítulo I). 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 1-22
- Berlo, David K. (1999). O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática: modelo do processo de comunicação. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. II, 23-40
- Marchiori, Marlene (2008). Faces da cultura e da comunicação organizacional. // Marchiori, Marlene (Org.) (2008). Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. 1, 207-224. (Série Comunicação Organizacional).
- Nassar, Paulo (2009). A ABERJE e a comunicação organizacional no Brasil. // Kunsch, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009. 28-44. ISBN:978-85-02-08314-1
- Woida, Luana Maia (2008). Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo. 2008. 254f. Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2008. Dissertação (Mestrado)

Recibido: 20-04-2010. Revisado: 15-06-2010.

Aceptado: 06-07-2010